

組織を幸せにする組織アジャイル 5つの原則 (略称: ソシアジャ五良核)

IPA 独立行政法人
情報処理推進機構



本文書の位置づけ

2022年度におけるIPAアジャイルWGのテーマの1つとして、もともと大規模アジャイル・エンタープライズアジャイルのあり方・課題・注意点を整理する、というものがありませんでした。ソフトウェア開発のアジャイルプロジェクト自体は急速に増えてきましたが、企業組織の中でアジャイルな活動がうまく根付かせ継続できていない、複数のアジャイルプロジェクトがうまく連携できていない、企業活動とアジャイルチームが噛み合っていない、アジャイルチームだけでなくそれを包含する組織自体も変わっていかねばいけないのではないか、という問題意識から発した取り組みテーマでした。

WGで議論を進める中で、大規模アジャイルをうまく進める方法というよりも、企業組織やコミュニティ組織がどんな状態になってほしくてアジャイルをやっているんだろうかという問いが生まれました。もっとすなおに「アジャイルな組織」ってどのようなイメージで捉えられるんだろうかと議論を進めた結果、「組織を幸せにする」という自然な目的が浮かび上がってきたのです。

その上で、組織的にアジャイル導入を検討するリーダーのために、組織が幸せであるとはどういう状態かを言語化して説明したい。なぜなら、ゴールが明確でないと、そこに至るまでのギャップやアクションが明確にならないからです。このような思考プロセスの結果、メンバーの経験した過去現在の幾多のアジャイルチームと周辺組織の事例を検討し、【組織の幸せ五か条】が結晶していったのです。

1. 同じ方向性を向いて働けている/2. お互いに協働できている/3. お互いに敬意を持っている/4. 組織も個人も成長できている/5. ビジネスが持続的に回せている

これを整理・洗練させていった結果が、ソシアジャ五良核です。

組織的なアジャイル導入にこれから取り組みたい、複数のアジャイルチームを連携させたい、開発以外の組織にアジャイル的なマインドを広げていきたい、等々で今まさに苦勞している方々に最初に手に取ってもらいたいという目標で、かわいらしい小冊子を目指しました。

はじめに

皆さんの周りの組織は、幸せな組織ですか？

現在は、社会や経済、環境などの変化が激しい時代にあります。

そうした中で、個人や組織が輝き続けるために、様々な局面で

組織自身がその存在理由を改めて見直し、組織として意味のある機能を果たしていることが求められます。

この「**組織**を**幸**せにする組織アジャイル 5つの原則(略称:ソシアジャ五良核)」は、こうした様々な変化の中で、組織や個人がどのように取り組めばよいかについて「考えるヒント」になります。

ぜひ、手に取って、自分だったらどうするか？自分の組織だったら

どうするか？を考えていただき、少しでも組織とその中の個人が幸せになるために、お役立ていただければ幸いです。

2023年03月 アジャイルWG一同

アジェンダ

ソシアジャ五良核(組織アジャイル5つの原則)

1. 方向性
2. 協働
3. 敬意
4. 成長
5. 事業

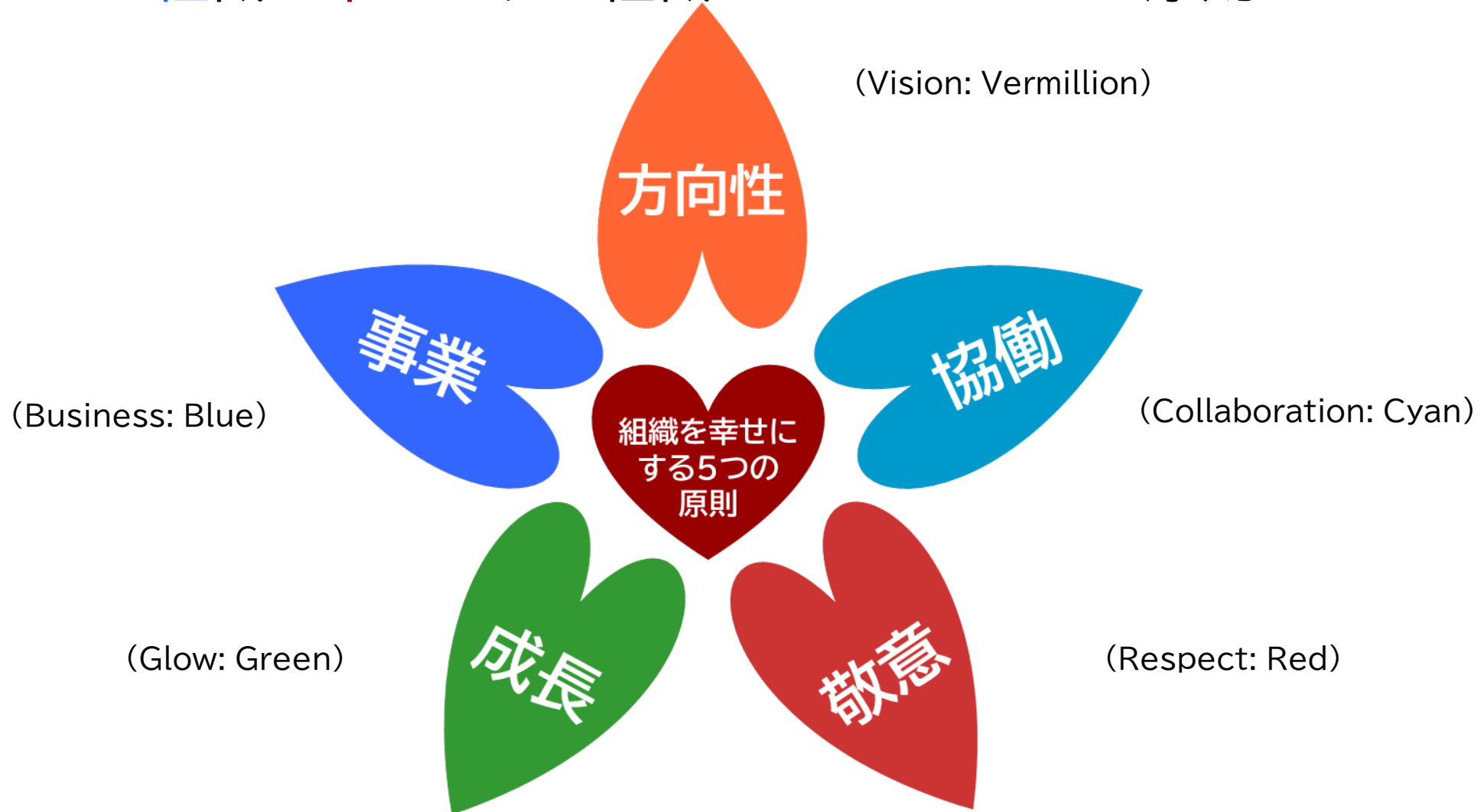


ソシアジャ五良核／良核一覧



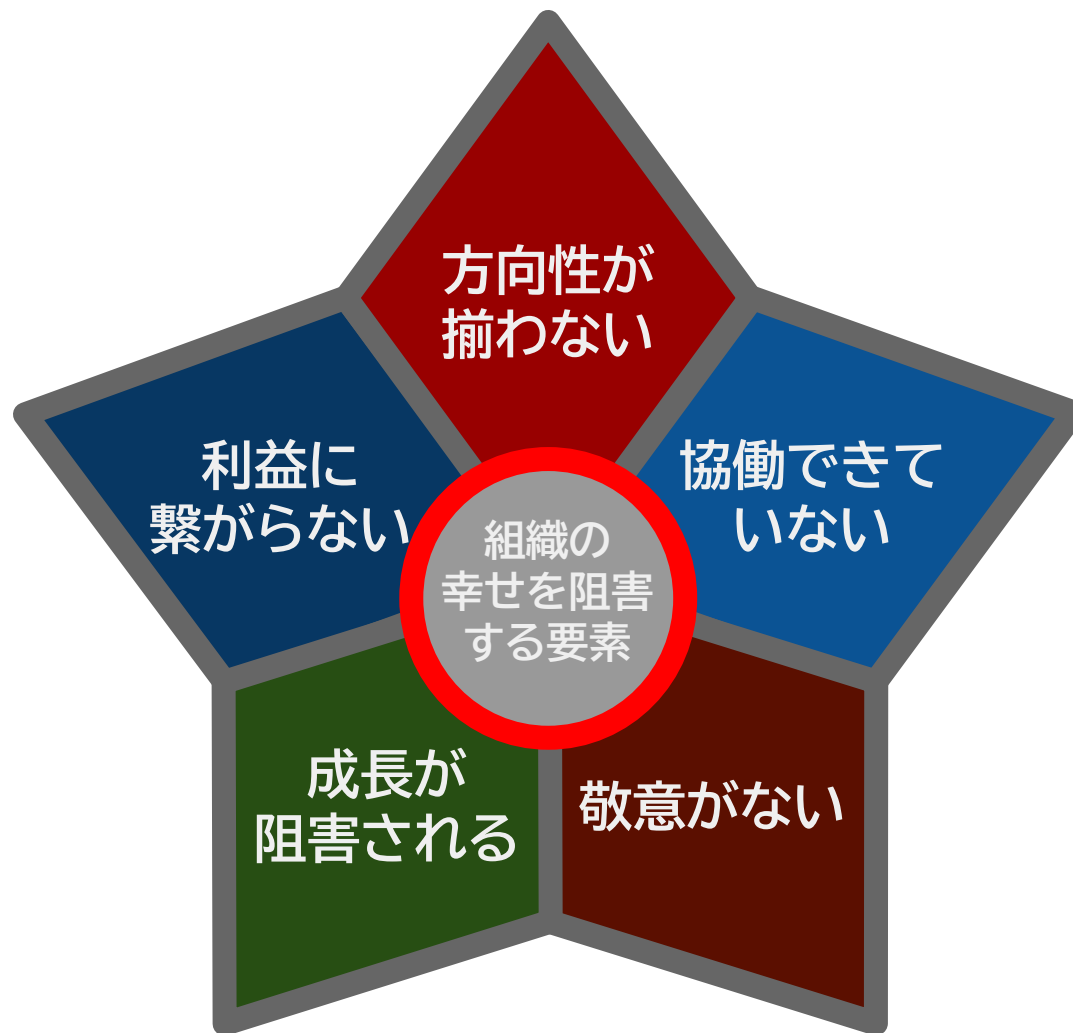
ソシアジャ五良核

組織を幸せにする組織アジャイル 5つの原則



ソシアジャ五良核 うまくいかない組織 IPA

組織の幸せを阻害する5つの要素 とげとげしくて居づらい



1.方向性



1.方向性(WHY)



組織が幸せになるために「方向性」がなぜ重視されるのか？

- 時代、市場の変化
 - 変化が速く、予測が難しい世の中になっている(VUCA)。
 - 市場の変化に対して柔軟に追随するための仮説検証型アプローチとして、アジャイルへの注目が高まっている。
- 働く人の多様化
 - ダイバーシティへの取り組みの加速などにより、プロジェクトやチームを構成するにあたっては、メンバーの属性や価値観が多様であることを前提として考える必要がある。

上記変化によって求められる、組織と個人の関係性は

- メンバー一人一人が自律的に成果を創出するためには、より抽象度の高いレベルでの方針や指針を示し、実現方法はメンバーに委譲することが適している。
- このような多様なメンバーからなる組織において、一体となり組織の目標を達成するには、組織としての「方向性」とそれに対する「共感」が不可欠である。

1.方向性(WHAT)



方向性とは、目指す状態や実現したい未来を言葉にしたものであり、

- 特定の個人ではなく、その組織として実現したい未来が言語化されている。
- 組織内で活動するメンバー全員が同じように見えている「旗印」のような役割を持つ。
- 各個人においては価値観、スキル、キャリアなどが異なるメンバー同士であっても、全員が目線を合わせ共感できる。

1.方向性(HOW-1)

明確な方向性を立てる



「明確な方向性」とは

- 自分たちが本当に実現したいことが言葉に表されている。
- 顧客が本当に求めていることが言葉に表されている。

方向性を立てるにあたって

- 内容：組織としての役割や提供サービス／プロダクトについて記述するのではなく、その組織の事業や活動を通じて実現したい未来の状態やゴールを言語化する。
- 時間軸：半年、1年後などすぐ先の未来ではなく、流行に影響されない3～5年以上のある程度中長期的な未来を想定する。

1.方向性(HOW-2)

徹底的に浸透させる



方向性は組織に浸透しないと意味がない

- 方向性に沿った行動や意思決定、判断を各人ができる状態をつくるためであり、方向性をつくって終わりではない。
- 組織に浸透させるには、組織メンバーがただ知っているだけでなく、納得感を持っていることが重要である。

方向性を浸透させるには

- 組織を取り巻く環境や人は流動的であり、浸透のための方策を一度きりの実施で済ませるのでは不十分である。
- 「浸透している状態」を維持するための仕組みや仕掛けとして
 - 組織の目標を関連付ける
 - 方向性をもとにした事業方針や行動指針を策定する
 - すぐに誰でも参照できるように情報揭示・共有方法を工夫する

1.方向性(HOW-3)

方向性がぶれていないか「ふりかえる」



方向性は現代の組織が事業を推進していくためのよりどころではあるが、それを維持、浸透させること自体が目的化してはならない。

- 自分たちの活動が、方向性とずれていないか確認し、必要があれば活動に対して軌道修正をかける。
- 方向性自身が、組織機能の拡大/縮小や市場の変化に対して賞味期限切れを起こしていないかを点検し、必要があれば内容を見直す。
- 組織にとっての方向性は、自分たちの活動と、方向性自身の両観点からふりかえることで、より意味のあるものになる。

2.協働



2.協働(WHY)



問題が複雑化し多様化した現代では、多様な専門性やスキルを持ち合い、協力して解決していくことが重要である。

- 個人と個人
 - 専門的な深い知識やスキルだけでなく、幅広い分野の基本的な知識やスキルを習得する。お互いの専門性の強みを理解した上で、より効果的、協力的に、困難なことに挑戦することができる。
- 個人と組織
 - 組織の縦方向だけでなく、横の繋がりを強める。同じ目標に向かって横の繋がりで連携を取ることで、多様な価値観や視点を活かした組織活動ができる。
- 組織と組織
 - 自組織の中だけでなく、他組織との連携も探索する。自組織にはない他組織の強みや技術、顧客や市場を活用することで、スピード感や競争力を高めることができる。

2.協働(WHAT)



「協働」とは、同じ目的を達成するために複数の人が協力して働くこと。個人を越えて、組織としてより高い成果を上げること。

- 個人と個人
 - 一人一人がそれぞれの強みを活かし、弱点を補い、協力して目的に向かって進むこと。相手の視点や考え方に触れることで、自身の成長や発展に繋げる。
- 個人と組織
 - 個人の目的を組織の一員として達成すること。個人は組織の人材や活動を通してスキルや能力を向上させ、組織は個人の知識や経験を活用して目的を達成する。
- 組織と組織
 - 複数の組織が協力して、目的や利益の追求を目指すこと。自組織になかった人材、発想、顧客基盤や技術など、相互の強みを活かすことで大きな成果を生み出す。

2.協働(HOW-1)

組織全体のことを考えて行動する



個人やチーム、組織の壁を越えて、役割の異なるそれぞれが、組織全体の方向性や目標に沿った行動をとることで、組織の成長や成功に繋がる。

- 個人と個人
 - 個人個人が一体となって協力し目標達成に向けて取り組めるように、共通の目標を明確にする。
 - 信頼し合い自発的に協力できるように、コミュニケーションを円滑に行えるような仕組みをつくる。
- 個人と組織
 - 個人の成長と組織の発展を両立させるために、組織の方向性や目的を共有し、そこに向けた個人の目標を設定する。
 - 失敗から学び、改善していくことができる、お互いを尊重する組織文化をつくっていく。

2.協働(HOW-2)

誰もが対等に働く文化をつくる



誰もが自分らしくあり、お互いを尊重し、協力して対等に働くことができる環境をつくることで、個人の幸福感や生産性を高めるだけでなく、組織にとっても長期的な発展をもたらす。

- 個人と個人

- オープンで透明性のあるコミュニケーションを確保する。相手の状況や立場を理解することができるようになることで、自発的なサポートが生まれる。
- 異なる背景や経験を持つ人々で多様なアイデアや視点を持ち寄る。一人一人の価値観が認められることで、自分らしさを発揮することができる。

- 個人と組織

- 定期的に双方にフィードバックする機会を設け、それに対するアクションを行う。良好な関係を築くことで、個人がより能力を発揮しやすくなるだけでなく、組織のイメージ向上にも繋がる。

2.協働(HOW-3)

協働することのメリットを実感する



単に共に働くだけではなく、喜びを感じ継続していくことで、さらなる協働へと繋がる。

- 個人と個人

- すぐに相談できる環境をつくることで、問題解決の視野を広げ素早く解決することができる。
- お互いから学び合うことで、一人一人の能力を向上させることができ、モチベーション向上にも繋がる。
- 互いに協力し信頼を深めることで、チームワークが向上し、一人一人が働きやすい職場環境が作り出される。

- 個人と組織

- 個人だけでなくチームで、チームだけでなく組織で責任を持つことで、より高い目標により安心して挑戦できる。
- チームや組織で活動することで、特定の個人への依存度が減り、組織の安定性が向上する。

3.敬意



3.敬意(WHY)



人々が協働し、よりよい価値を生み出すためには、お互いが敬意を持って積極的に関わることが重要である。

- 「個々人が持つ人間としての根本的な価値観をお互いに維持した状態」を作り出す必要がある。
- お互いに敬意を払い、他者肯定感を持つことが健全なコミュニケーションを生み出す。
- 他者肯定を行うには自己肯定も必要となる。自分と他者を含め相互に認め合うことが重要である。
- 敬意がないと、健全なコミュニケーションや議論が行えず、利己的となったり、責任の押し付けあいとなったり、よりよい価値を生み出す活動からは遠ざかってしまう。

3.敬意(WHAT)



敬意とは、他者の価値観や長所、短所と、それを含む相手の考えや行動、感情を受け止めることである。

- お互いに認め合い、相手を受け入れることが敬意の第一歩となる。
- 相手に受け入れてもらうためには、自分も相手を受け入れ、相手と自分の違いをお互いに尊重することが重要となる。
- ただし、自分の意見を殺してまで、相手の意見をすべて受け入れることではない。相手の思いや意見を尊重しつつも、自分の思いや意見も出して、ゴールに向けた最良の選択を全員で建設的に行う必要がある。

3.敬意(HOW-1)

相互理解を進める



チームとして効果的な活動をするためには、全員が同じ方向性に向けて協働できる状態になる必要がある。そのためにはまずチームと個人に対する相互理解を深めることが重要となる。

- 相互理解を進めるためには、相手に関心を持つことが最初の一步となることを理解する。
- お互いに教え合い、助け合うことで個々人が成長するマインドを全員が持つ。
- 個々人のスキルや価値観の相違をお互いに理解し、尊重する文化を醸成する。
- チームビルディングにおいて相互理解を進めるには、実践的なツールやプラクティスを活用することも有効となる。
 - インセプションデッキ
 - スキルマップ
 - 38の価値観
 - ドラッカー風エクササイズ など

3.敬意(HOW-2)

衝突や混乱を恐れない



チームは同じ目標を達成するために存在する。達成のためには衝突や混乱も発生するが、正しい方向に進むために、必要な衝突や混乱には恐れずに向き合う。

- 自分たちが目指す目標と方向性を達成するためであれば、異なる意見でも勇気を持って提示する。
- 個々人の意図や背景、スキルや価値観を理解した上で、相手の主張を一旦は受け止める。傾聴の姿勢を忘れない。
- 感情で話すのではなく、根拠に向き合い、建設的な話し合いを行い、最良なものを全員で選択する。
- 問題があっても、人格や価値観を否定したり、個人を責めたりするのではなく、課題に向き合い、自己を含めた仕事のやりかたの改善に注力する。

3.敬意(HOW-3)

敬意を持つメリットを実感する



敬意はマインドや文化に働きかけるものである。継続するためにもメリットを実感できる状況を作り出すことが必要となる。

- チームワークの基本は相手への敬意であることを理解し、アイデアや気づきに対し、お互いに称賛し合う心を忘れない。称賛する、されることが好循環を生み出す。
- 問題や課題にはチームで向き合う。気づいた人が責任を取るといった「言ったもの負け」の文化から脱却し、気づきを得た人に敬意を払い、解決には全員で取り組むことがチームのパフォーマンスを向上させる。
- 自分一人では考え付かなかった気づきを得られ、全員でよりよいものが生み出せていることを共有する場を持つ。
- 敬意を持つことによる個々人の幸福度の変化を、ときどき「ふりかえり」する機会や場をつくる。

それが組織の幸せに繋がる。

4.成長



4.成長(WHY)



人は、仕事や生活を通して、それも同僚や先輩、仕事の顧客、友人や社会で出会う様々な人々との関係を通して、自分自身も成長するし、相手にも影響を与えることでお互いが成長し、結果として組織も成長することができる。

- 一人では行えないテーマや課題にチャレンジできるようにするのが、組織の存在理由であり、個人の成長を支えることができる組織は強いし、持続し成長していくはずだ。
- それは個人にとってもチームや組織にとっても、やりがいであり、喜びでもある。
- 個人、組織、ビジネス、顧客がそれぞれ刺激し合って成長を促すエコシステムになることを目指したい。

4.成長(WHAT)



個人の力が組織の力に反映されるし、組織の力がまた個人の力の発揮や成長を後押ししてくれる機会や場になっている状態はとても好ましい。

- 価値あるサービスやプロダクトを提供し続けるプロセスに、個人と個人が協働に関わることで、個人も組織も成長できる。
- 困難な課題や厳しいニーズに、チームや組織として答え続ける中で、個人もチームも鍛えられ、新たな価値を生み出すことに繋がっているという実感が得られる。
- 協働の中で、個人はチームや組織からのサポートに信頼を感じてお互いにさらに敬意を持って働こうとするし、お互いの強みと弱みを補い合った強い協力関係が、チームと組織の成長に繋がっているという実感をマネージャや経営層も得られる。

4.成長(HOW-1)

組織と個人の成長を連関させて定義する



個人の成長と組織の成長が共に明確にイメージされており、両者が共にバランスして初めて健全な企業組織だという認識が経営者から一般社員にまで浸透している。

- 自分の長所と短所の両方に気づき、自己理解を深めていくことは成長を進めていく土台である。
- 組織としては、個人の長所をどんどん伸ばしてもらうように後押しすることが望ましい。個人が得意な分野で楽しくイキイキと活動できることは、チームや組織の意識を高め、スキルや知識が自然に広まり、組織の成長にも繋がる。
- 個人の短所や課題については、各自がそれを自覚することからはじめるのがよい。できる人やチームと一緒に働く中で、足りない知識とスキルを少しずつ自然に身に付けられるように、チームや組織で支援していこう。

4.成長(HOW-2)

成長を支援する仕組みをつくる



社員の成長をバックアップする制度と組織文化が存在し、
個人の成長とチームや組織の成長が正のスパイラルを
生み出していることが望ましい。

- 個人もチームも組織も、常に「ふりかえり」を行い、必要なアップデートを行い続けることで文化を作り出していく。
- 同僚や先輩・後輩、経営者の間で、組織の方向性と個人の意欲や希望をすり合わせる機会を制度化しよう。
- 会社の成長に自分の能力や成長を、短期的な観点と中長期的な観点の両方でマッチングすることが可能な機会や仕組みを用意することが望ましい。
- 社員の成長を可視化して正しく評価する仕組みを、メンバーの同意のもとで自然に運用できるようにしていこう。

4.成長(HOW-3)

業務遂行と成長のバランスを取る



業務の遂行やそれに伴う組織の成長は、経営者にとっても組織成員にとっても大事だが、急激な成長は個人に仕事・生活・心身の各面で大きな影響を与える。個人の幸福あつての組織の幸福だということを常に意識し、組織と個人のバランスを心がける必要がある。

- 社員の成長を陰に陽に促すことは持続的な成長を目指す組織にとって意味のある投資だと理解されることが大事である。
- 業務遂行の労力・時間と、中長期的な個人や組織の成長のための投資をバランスさせることが、個人・組織の両方の成長にとって大切である。
- 様々な教育や学習の場や機会が提供されると共に、実際の仕事で新しいスキルやマインドを試すチャレンジの機会も積極的に提供される必要がある。
- 個人の動機づけと組織の成長とのマッチングがオープンに行われていることが望ましい。

5.事業



5.事業(WHY)



- 組織が継続していくためにはその組織が存在している意義を証明するために何かしらの価値を対外的に示していく必要がある。
- 多くの組織の場合、それは「事業」を行うことである。
- 事業とは対外的に「価値」を最大化することであり、その組織の存在理由に応じて、いくつかの価値のあり方が考えられる。
 - 営利団体であれば稼ぎという利益を追求する。
 - 非営利団体であれば社会貢献等の公共利益を提供する。
- 組織が幸せになるためには、その事業の成功は、解りやすい組織目標の1つとして重要である。それは事業継続の観点からも最も重要な目標といえる。
 - 営利・非営利に関わらず、事業継続のために必要な最低限のコストを自ら稼ぐことを忘れてはならない。

5.事業(WHAT)



- 意味のある自分たちの「事業」であるからには、どちらに重点を置くかは違って、以下の2つのいずれをも含める形で定義する必要がある。
 - 顧客の求めるものを探索し、顧客に合わせた事業であること。
 - 自分たちの理想を掲げて形にし、これまでにない事業を提供すること。
- 定義した事業は、顧客や市場の声を聴きながら時には大胆に、かつ継続的に見直す必要がある。
- 事業の見直しは、組織に関わる個人全体で行う必要がある。

これを行わないと、事業が緩やかな**死**へ向かってしまう。

5.事業(HOW-1)

顧客が真に求めることを考えて行動する



- 事業を成功させるために不可欠な顧客志向とは、顧客の言いなりになることではなく、顧客自身が言語化・明示化できていない、真に求めていることを発見し実現することにある。
- ここでいう、顧客とは単純に発注者等を示すのではなく、「自分たちが貢献すべき相手」と捉える。
- その真に求めることの実現は顧客と
 - 方向性を合わせ、
 - 協働し、
 - お互いに敬意を払って、
 - 共に成長する、ことで、初めて実現できる。
- そのためには、下記が大切となる。
 - 目の前の一時的な数値目標にとらわれ過ぎない。
 - なぜ(WHY)を常に考え続ける。
 - 考えたことをひとつひとつ行動に繋げる。
 - 常にフィードバックをもらい見直し続ける。

5.事業(HOW-2)

顧客と自分たち、お互いの利益を追求する



- 事業を継続するためには、顧客だけの利益を追求しても、自分たちの最低限の利益がなければ支援を継続できない。
- 自分たちの利益だけを追求し、顧客の利益を蔑ろにすると事業そのものが継続できない。
- さらに、自分たちの中にも組織としての利益、組織を構成する個人としての利益、双方を追求する必要がある。
- 特定の立場だけを優先し過ぎず、3つの立場がそれぞれに利益を得ることを考える必要がある。
- そのためには、下記が重要となる。
 - 具体的にお互いが利益を得る仕組みを定義する。
 - 定義したお互いが利益を得る仕組みが機能しているかを適時検証する。
 - 検証の結果、お互いが利益を得る仕組みが機能していなかった場合は、仕組みの見直しをかける。

5.事業(HOW-3)

自分たちは顧客に何ができるかを突き詰める



- 顧客が真に求めていることを見出し、お互いが利益を得る仕組みを定義し、検証して見直すサイクルができたならば、それを実現し続けるために、自分たちが顧客に何ができるかを考える必要がある。
- それは、ひとつだけとは限らないし、見つけた答えが恒久的に正しいとも限らない。
- その時に自分たちができる最善は何かを常に考え続ける必要がある。
- その上でその最善が、状況の変化に追従できているかを常に確かめ、追従できていないようであれば、都度見直し、最善であり続けるよう行動し続けることが大切である。

さいごに IPAから読者へのメッセージ

今年度のIPAアジャイルWGの成果物をお届けいたします。

アジャイルというアプローチが日本においても一般的に知られるようになり、ソフトウェア開発における選択肢として普通に取り上げられるようになってきました。それはよいことではあるのですが、小さからぬ問題を生むようになったと認識しています。とくに、Scrumのようなアジャイル手法をプロジェクト管理の技法とだけ捉えて、そこで提唱されている儀式と手順だけ実施すればよい、Scrumマスターのような役割をこなすために資格取得を進めればうまくいくという形式主義が横行しています。

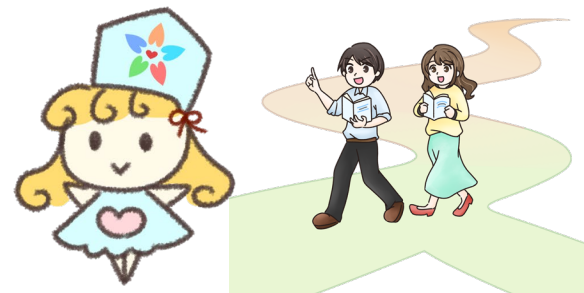
この問題に対処するにあたって、アジャイルの考え方を開発チームだけでなく、チームが属する組織に浸透させる努力を進めることが実は早道だという思いに至りました。1つには、アジャイルは顧客と開発チームの間のバリューストリームを確立し、組織全体でそのストリームがイキイキと進行していくようにサポートしていくことだからです。結果としてビジネスと開発と運用・保守・マーケティング・セキュリティといった組織全体のDev&Ops化が推進されることになるでしょう。もう1つは、アジャイルというマインドセットは、現在、ソフトウェア開発だけでなく、経営・企画・総務・営業・生産とあらゆる業務において求められる振る舞いの作法だといえるからです。

そのような2つの観点を意識して、DXやAIの活用が喧しく叫ばれる現在、組織というものの本来の存在理由に逆戻って、アジャイルWGの中で1年間かけて議論し、5つの原則を組織の五良核として整理することができました。その成果が、この「**組織を幸せにする組織アジャイル 5つの原則**(略称: **ソシアジャ五良核**)」です。ぜひ皆様の所属する組織や周りの組織を少しでも幸せな組織に近づけていく「ヒント」になることを祈って、皆様のお手元に届けたいと思います。

少しでも組織とその中の個人が幸せになるために、お役立ていただければ幸いです。

2023年03月 アジャイルWG主査 羽生田栄一

IPA 独立行政法人
情報処理推進機構



アジャイルWGメンバー一覧

2022年度 アジャイルWGメンバー一覧

	氏名(敬称略)	所属
主査	羽生田 栄一	株式会社豆蔵／ 独立行政法人情報処理推進機構(IPA)
メンバー	川上 誠司	アクセンチュア株式会社
	関 満徳	エキスパッション合同会社
	和田 憲明	富士通株式会社
	渡会 健	株式会社マネジメントソリューションズ
	岡本 宗之	株式会社ITプレナーズジャパン・アジアパシフィック
	松崎 一孝	株式会社ふくおかフィナンシャルグループ
	藤井 崇介	株式会社星野リゾート
	高市 裕子	日本電気株式会社
オブザーバー	野村 治彦	独立行政法人情報処理推進機構(IPA)
	下河 啓志	日本電気株式会社
アドバイザー	平鍋 健児	株式会社永和システムマネジメント

所属は2022年12月末時点



編集(敬称略)

主 査:羽生田 栄一 株式会社豆蔵／独立行政法人 情報処理推進機構
事務局:高橋 伸子 独立行政法人 情報処理推進機構
:藤中 紀孝 独立行政法人 情報処理推進機構



イラスト(敬称略)

黒澤 優姫

組織を幸せにする組織アジャイル5つの原則
(略称:ソシアジャ五良核)

2023年4月 第1刷発行

発行 独立行政法人 情報処理推進機構(IPA)
デジタル人材センター人材プラットフォーム部
スキルトランスフォーメーショングループ

〒113-6591

東京都文京区本駒込2-28-8

文京グリーンコート センターオフィス

©独立行政法人 情報処理推進機構